

Ojo al dato

NUEVA IMAGEN. Trabajos Catastrales, Tracasa, ha encargado a la firma navarra Rbk, Diseño y Comunicación, la creación y presentación de su nueva imagen corporativa. El "lavado de cara" de la empresa especializada en proporcionar servicios cartográficos y catastrales supondrá una inversión para sus gestores superior a los dieciocho mil euros.

VILLATUERTA. El Ayuntamiento de esta población de Tierra Estella adjudicó en fechas recientes a Azysa las obras de urbanización de la Unidad A por un importe superior al millón doscientos mil euros. En dicha área está previsto que se construyan un total de setenta viviendas. Las obras se iniciarán justo después de Semana Santa.

ERRORES. Las siete "meteduras de pata" más habituales en la empresa, según un estudio de Konica Minolta, son: Imprimir documentos confidenciales en impresoras públicas; enviar un mensaje personal "a todos"; no colgar bien el teléfono y hablar sobre el cliente o el jefe; usar el móvil de la empresa para usos particulares; invertir mucho tiempo en compras on-line; enviar información confidencial a un e-mail erróneo; y ojear páginas inadecuadas de Internet mientras se trabaja.

PUBLIBURRO. Cuando hablamos de crear soportes que llamen la atención del consumidor, las ideas generalmente suelen apuntar a las nuevas tecnologías. No es el caso del "publiburro": un coche tirado por este conocido animal. En los paneles del vehículo es donde se inserta la publicidad, por ejemplo, de los comercios locales de Villa del Prado, a sesenta kilómetros de Madrid. Todo ello se completa con la imprescindible megafonía. En fin, un soporte publicitario "tradicional" que ha llamado la atención de quien lo mira.

TECNOLOGÍA. Los expertos aseguran que el 2008 será el año de las tecnologías verdes y de la explosión de la telefonía IP. Además, mantienen como gran problema el de la seguridad. Así, de acuerdo con el Instituto de Tecnología de Georgia, la web 2.0, la mensajería instantánea y las redes P2P serán los principales objetivos de los delincuentes informáticos. A todo esto hay que sumar, dicen los que saben de esto, cuál será la evolución de las dos "grandes sorpresas" que aportó al 2007 al sector TIC, a saber: el iPhone y Facebook.

La tribuna

Cinco consejeros que hay que evitar



Julio Pomés
Director de Institución Futuro

Cada vez que estalla una crisis económica, los consejos de administración quedan en el punto de mira. El mejor ejemplo ha sido la turbulencia de los mercados de renta fija del periodo junio-noviembre, que acabó cobrándose la cabeza de Stan O'Neal, presidente y consejero delegado del banco de inversión Merrill Lynch, y Chuck Prince, de Citigroup, el mayor banco del mundo. En ambos casos, los consejeros reaccionaron con rapidez a la crisis, al pedir la cabeza de los máximos responsables de ambas entidades. Lo cual no deja de ser notable, sobre todo en el caso de Merrill Lynch, porque todos los miembros del consejo de ese banco habían sido nombrados a propuesta de O'Neal. En otras palabras: ese consejo de administración dio una verdadera muestra de independencia. Tal vez esa sea la razón de que, en la actual crisis, no hayamos visto hasta la fecha escándalos de la talla de los de Enron, Tyco o Worldcom. Esos escándalos contribuyeron de modo decisivo a la extensión universal de los códigos de buen gobierno corporativo, lo que tal vez esté en la raíz de la rápida reacción de los consejos en esta nueva crisis. Se han impuesto los consejeros independientes, los sueldos de los altos cargos se difunden públicamente y existen comités que auditan el trabajo de los órganos de gobierno. No obstante, esas mejoras no garantizan que un consejo sea efectivo. En último término, la gestión y rendimiento de los consejos sigue siendo una bella arte antes que una ciencia propensa a las generalizaciones. "Estos cambios estructurales, aunque visibles, no han llegado al corazón del trabajo del consejo: tomar las decisiones que conforman, para bien o para mal, el futuro de la compañía. A diferencia de las capas más externas del buen gobierno corporativo, el funcionamiento

interno de los consejos ha escapado al control de los inversores o reguladores", explica el estudio de la Escuela de Negocios Wharton, de la Universidad de Philadelphia, en el trabajo 'Cómo toman sus decisiones los consejos bien gestionados'. La misma opinión expresa Jeffrey A. Sonnenfeld, decano asociado en la Yale School of Management en un extracto de su trabajo "Qué es lo que hace grandes a los grandes consejos" publicado por Business Week: "Ningún rendimiento de grupo es evaluado con menos rigor que el de los consejos, pese a que ningún grupo aprende y avanza sin interacción. Para realizar una valoración completa del consejo, el comité de gobierno debe calibrar el grado de entendimiento y desarrollo de la estrategia y la calidad de las discusiones del consejo". Es este último, según Sonnenfeld, el aspecto más importante: "La disposición para cuestionar las presuposiciones y creencias de los otros es quizá la característica más importante de los grandes consejos, que trasluce lazos lo suficientemente fuertes como para mantenerse pese a los puntos de vista encontrados". Ello se debe a que un consejo es, ante todo, un sistema social, dependiente de la posición y relaciones de sus miembros, que tienen una influencia decisiva en el grupo. Jack Welch, antiguo consejero de GE y gurú del management entiende que son muchas veces las personas que estropean

el funcionamiento de la maquinaria corporativa, según explica en Business Week. "Los consejos frecuentemente toleran el rendimiento anómalo de uno o dos de sus miembros. Es una lacra que resulta demasiado trabajoso o políticamente incorrecto erradicar. Ésa es la razón por la que muchos consejos tanto en el sector público como en el privado no contribuyen lo que deberían". Para Carol Arrowsmith, de la consultora Deloitte, la influencia de los consejeros en las empresas está creciendo, lo que aconseja evitar cinco tipos de comportamiento "perfectamente legales, pero destructivos".

- 1. El consejero inoperante.** No hace nada porque está demasiado ocupado con su propia compañía, no tiene nada que perder o ganar en aquella a la que aconsejan o simplemente trata de mantenerse al margen para no meterse en problemas.
- 2. El consejero "bandera blanca".** Evita meterse en una guerra. "Carecen de la característica clave de cualquier buen consejero, el coraje", dice Welch.
- 3. El consejero "cabalista".** Amante de las intrigas palaciegas, persigue objetivos de su propia agenda en lugar de luchar por el bien de la compañía. "El resultado es la creación de un consejo secreto dentro del consejo", asegura Welch.
- 4. El consejero "metomentodo".** "En lugar de reunirse con el talento de alto potencial y debatir sobre la dinámica del negocio, el 'metomentodo' se queda enfangado en los detalles operativos", resume Welch.
- 5. El consejero "pontifical".** No puede dejar de oír su propia voz, especialmente cuando se trata de acontecimientos mundiales, tendencias sociales u otras áreas en las que se cree experto con lo que, según Welch, "distrae al resto del consejo del verdadero negocio".

Arriba y abajo

LAS FIRMAS de lujo más valoradas por los españoles son Calvin Klein y Armani. De este modo, el treinta por ciento de los consumidores nacionales comprarían productos de estas marcas si el dinero no fuera un impedimento, según una encuesta de la compañía Nielsen. Versace, citada por el veinticuatro por ciento de los encuestados, Chanel, con un veintitrés por ciento de respaldo y Christian Dior, con un veintidós por ciento, continúan la clasificación de "las más preferidas".

LOS RETRASOS en las entregas del A380, la redefinición del A350 y la demora en el programa del avión militar A400M han lastreado los resultados del consorcio aeronáutico y de defensa europeo EADS hasta sumirle en unas pérdidas netas de cuatrocientos cuarenta y seis millones de euros. Estos problemas han provocado, además, una "revolución" en el seno del consorcio, que desembocó en el programa de reestructuración "Power 8" que ha supuesto mayores costes al consorcio europeo del que forma parte España.

El Contrapunto

Cómo aumentar las ventas (V)



Sergio Lujambio Irazábal
Coach de negocios

- INCREMENTA tus precios.**
Vende bienes o servicios con márgenes mayores.
Vende sólo calidad.
Vende una marca exclusiva.
Deshazte de los clientes y productos "C" y "D".
Mantén una base de datos precisa.
Da comisión sólo al equipo de ventas.
Da entrenamiento de equipo.
No pagues tiempo extra.
Reduce el tamaño del equipo.
Reduce la administración innecesaria.
Eficiencia, productividad y administración del tiempo.
Incentiva a equipos basados en el margen.
Conoce tus costos reales.
Trabaja los costos como tanto por ciento de ventas.
Haga presupuestos de gastos mensuales.
Permitele a tu equipo comprar sólo con orden de compra autorizada.
Reduce todos los costos un diez por ciento.
Hazlo bien a la primera.
Recicla.
Baja el capital limitado en inventario.
Vende sólo mercancía de venta rápida.
Compra directamente.
Reempaca marcas propias o pequeñas.
Promueve el tiempo muerto.
Alquila los espacios inútiles.
Ten un negocio móvil.
Refinanciate.
Invierte en tecnología.
Sistematiza las rutinas, humaniza las excepciones.
Automatiza tanto como sea posible.
Vende el equipo o la maquinaria obsoleta.
Vende las existencias viejas.
Negocia gastos fijos, no variables
Sólo compra lo NECESARIO.
Cambia de Contable.
Desiste de los anuncios que no funcionen.
Mídelo todo.
Revisa los recibos telefónicos, etc.
Haga una lista con estas estrategias y escoja cinco o seis. Las que más impacten en su negocio. Siguiendo al pie de la letra los consejos de las cuatro entregas anteriores de esta serie, mejorará ventas y beneficios y no necesita un Coach de Negocios casi para nada. Si aplica una estrategia específica para mejorar en un diez por ciento su margen, lo conseguirá y pronto. Es cuestión de disciplina y enfoque. Pruébalo y mídalo todo. ¡Diviértase con su negocio, ande!
sergiolujambio@action-international.com